

# 経済不況下のゴルフ場経営戦略に関する研究（第一報）： 鹿児島県のゴルフ場経営状況に関する実態調査

竹下俊一\*，福島成美\*\*，山崎利夫\*，前田博子\*，隅野美砂輝\*

キーワード：ゴルフ場，料金設定，利用者増への取組み，鹿児島県

## 第1章 緒言

スポーツ施設の中でも，ゴルフ場は年間利用者数が延べ8700万人（2012年）に達し，青少年から高齢者まで幅広い年齢層の顧客を持つ。しかし，1997年には1億人の利用者数を上回っていたゴルフ場も，現在では13%も減っている。一方でゴルフ場の数は，利用者数とは反対に1997年の2370箇所から2009年には2445と増加している（ゴルフ場事業協会，2013）。需要と供給のバランスからみても日本のゴルフ場は供給過剰な状態が続いている。

1991年のバブル経済崩壊以降の日本の市場に目を向けると，慢性的な不況に陥り小売業を中心に値下げ競争が広がっている。ゴルフ場の利用者数の減少に加え，デフレからゴルフ場の利用料金も下がる傾向にある（降旗，2012）。業界首位のゴルフ場運営会社であるアコーディアゴルフや同2位のPGMのグリーンフィヤキャディーフィー等の客単価は年々下降し，2004年には東京ディズニーランドの客単価と逆転している（大滝，2014）。特に2008年のリーマンショックを発端に100年に一度とも言われる世界的な不況で物や既存サービスの需要が変化し，このデフレ状態で低価格競争に陥っている業界もある。しかし，安易にこのような低価格競争をしても利益を出すこともできずに業績をさらに悪化させてしまっている企業も多い。このまま値下げ競争を続けていて果

たして生き残ることが出来るであろうか。

一般にレジャーにおいて支払われるサービスの価格（利用料金）は，余暇時間に行われる余暇活動として自らが能動的に動く状況下で，企業・団体等がサービスの供給を行い，その結果として価格という対価を払う（山口，1993）。レジャー施設で提供されるサービスの価格は製造価格，流通価格，小売価格が混在したものとなっているが，不況下では，サービスに付加価値をつけるといった非価格的な競争よりも価格に直接反映した競争が相対的に激化し，製造価格よりも小売価格が優先されるとされている（近藤，1998）。これは地方のゴルフ場の間でも同様に，値引き競争や会員権価格の暴落となってゴルフ場の経営を圧迫している。

本研究では，昨今の長期にわたる経済不況下のゴルフ場の料金やゴルファー市場に注目し，鹿児島県のゴルフ場の料金設定や市場開拓の方策を明らかにすることを目的とした。

## 第2章 調査方法

本研究では，ゴルフ場の料金設定の実態や今後の利用者増への取組みを明らかにするため鹿児島県のゴルフ場にアンケート調査を行った。アンケート内容に関してゴルフ場業界誌である2011年1月から2013年12月発行の「ゴルフ場セミナー」24誌<sup>注1)</sup>から設問項目を抽出した。また本調査を

注1) ゴルフダイジェスト社出版の「月刊ゴルフダイジェスト」はテクニックやゴルフコース，そしてルールに関する情報等を収録した月刊誌である。読者の4割が会社役員，管理職，もしくは会社経営者である（ゴルフダイジェスト社，2014）。本調査では，当誌第44巻1号～12号及び第45巻1号～12号を参考にした。

\* 鹿屋体育大学スポーツ人文・応用社会科学系

\*\* イトマンスイミングスクール

行う前に予備調査として平成25年10月に鹿児島県ゴルフ協会理事長及び鹿児島県薩摩町のゴルフ場総支配人にアンケート項目をもとに半構造化インタビューを行い、内容の妥当性についても意見を聴取した。

### 1. 調査対象

本調査は、鹿児島県ゴルフ協会に登録している32コースを対象とした。

### 2. 調査方法・日時

本調査は、2013年11月に鹿児島県ゴルフ協会に加盟しているゴルフ場にアンケートを郵送配布し、代表者もしくは支配人に記入後返信用封筒にて回収を行った。

### 3. 調査項目

- 1) 年間利用者数
- 2) 平日のビジターセルフ料金・土日祝日のビジターセルフ料金
- 3) 利用料金の決め方（設定の基準・周辺のゴルフ場）
- 4) 実施している特別料金や割引
- 5) 特別料金や割引を行うタイミング
- 6) ジュニア育成への受け入れや取組み
- 7) ジュニア・シニア以外の利用者を増やす取組み
- 8) その他ゴルフ場の属性

調査項目1) 2) 6) 7) 8) については、数値あるいは文章を記入してもらい、3) 4) 5) については5段階尺度（5：かなりあてはまる、4：あまりあてはまらない、3：どちらともいえない、2：少しあてはまる、1：まったくあてはまらない）で最もあてはまるものを選択してもらった。

## 第3章 結果及び考察

### 1. 鹿児島県のゴルフ場

昨年度の全国ゴルフ場利用者は8704万人（ゴルフ場事業協会, 2013）で、鹿児島県ゴルフ協会理事長及びKゴルフ場の総支配人へのインタビュー調査によると、鹿児島県の平成2012年度のゴルフ場利用者数は108万5千人であった。ゴルフ場は本来最高級のサービス施設として発展してきた経緯があり、それに見合った対価の支払いを求めているが、現状の供給過剰の市場環境では、セルフ化した低コスト低料金のコースとして利用者確保に努め生き残りをかけている。現在のゴルフ場の現状は、顧客を集めるための値引き合戦が経営を圧迫する厳しい現実となっていた。

インタビュー調査後のアンケートは11月に鹿児島県協会登録の32か所のゴルフ場に配布し19か所（59.4%）から返答があった。これらの19ゴルフ場の年間利用者数は平均30,000人であった。また、鹿児島県にあるゴルフ場の平日ビジター料金（セルフ）は、平均6,401円であった。土日・祝日のビジター料金（セルフ）は平均8,821円であった。ゴルフダイジェスト社の調査（2013）によると、2013年4月1日時点の全国平均は、平日ビジター料金（セルフ）が8,662円、土日・祝日のビジター料金（セルフ）<sup>注2)</sup>が12,882円であった。鹿児島県は平日料金で全国平均よりも約26%、土日・祝日でまた同調査では、31%も低い値を示している。ちなみに九州の平均が、平日ビジター料金（セルフ）が6,340円、土日・祝日のビジター料金（セルフ）が9,084円で全国と比較すると鹿児島県と九州の平均では大きな差は見られなかった。

注2) 土日・祝日のプレー料金は両日の平均値である。ゴルフダイジェスト社の調査（2013）では、土曜日と日曜日・祝日を別に調査している。一般的に土曜日の平均値が高い傾向にあった。

## 2. 料金設定

### 1) 料金の決め方

料金を決めるにあたって、ゴルフ場はどのような指標や要素を根拠に料金をきめているのだろうか。それぞれのゴルフ場で、様々な角度からみて価格を設定している。アンケート調査による

と、鹿児島県のゴルフ場では、表1や図1にあるように「集客を考えて・お得感も考えて」が5段階（5：かなりあてはまる～1：まったくあてはまらない）の平均値で最も高い値（3.84）を示した。同時に「コスト分岐点から」も（3.84）を示した。その次に平均値の値が高かったのが「前年

表1. 料金の決め方

項目	度数	平均値	標準 偏差	最小値	最大値
集客を考えてお得感も考えて	19	3.842	1.2589	1.0	5.0
コストや損益分岐点から	19	3.842	.9582	1.0	5.0
前年の料金を参考にして	19	3.684	1.5294	0.0	5.0
来場目標人数を達成するよう	19	3.632	1.2115	1.0	5.0
現在の社会情勢を考えて	19	3.474	1.3486	1.0	5.0
周辺の料金を参考にして	19	3.421	1.2164	1.0	5.0
立地条件などを考慮して	19	3.316	1.1572	1.0	5.0
来場者数実績から考慮し	19	3.263	1.3267	1.0	5.0
原価率などを計算して	19	3.211	1.1822	1.0	5.0
県ゴルフ協会等の会合の情報から	19	2.684	1.2043	1.0	4.0
地域経済の指標などの経済指標から	19	2.526	1.3486	1.0	5.0
全国の料金の動向から	19	1.895	1.1496	1.0	4.0
利用税から決めている	19	1.737	.9912	1.0	4.0

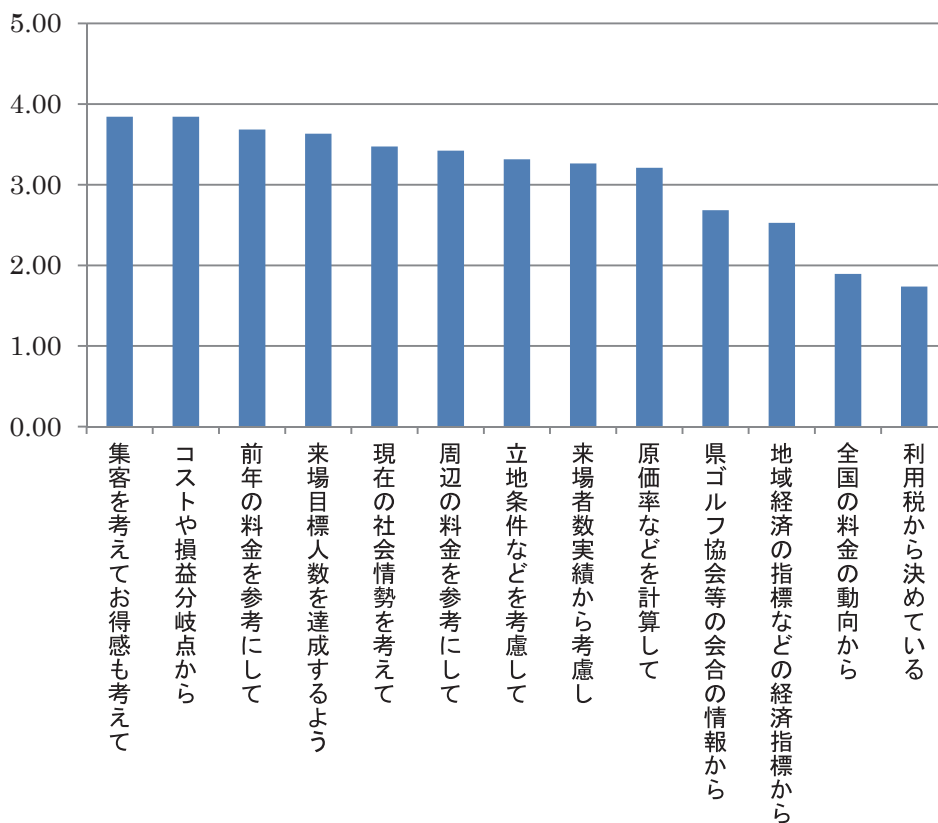


図1. 利用料金の決め方について（5段階評価）

の料金を考えて (3.68)」「来場者人数を達成するよう (3.63)」「現在の社会情勢を考えると (3.47)」が続いた。

2012年4月のゴルフ場セミナーと本研究の調査では調査方法が異なるので直接比較はできないが、鹿児島県も全国同様、周辺のゴルフ場を参考に料金を設定しているところが多かった。周辺のゴルフ場を参考にすると自ゴルフ場の料金設定を低くするという傾向を示し価格競争に陥っていく状況が伺えた。ただし、鹿児島県の場合「集客を考えると・お得感も考えて (3.84)」「コスト分岐点から (3.84)」「前年の料金を考えて (3.68)」も比較的高い値を示しており、価格競争だけが料金設定の基準でないといった傾向がみられた。鹿児島県のあるゴルフ場では、客単価が下がることを覚悟した上での値引きもあると答えている。集客のためやむを得ず大幅な割引を行うこともあるため、基本料金を決める際は割引をすることを想定して、収支がマイナスにならないように配慮しているゴルフ場も見受けられた。

その他の料金設定の基準として、鹿児島市内のゴルフ場の安い料金、前年の人数・その時の料金を参考にして決めていくというゴルフ場も多かった。一方、低料金にすると客層は見込めるが、客層の幅が広がりすぎてニーズの相違によるトラブル、クレームの発生・マナー低下に伴うコース状態の悪化に繋がることがあるという意見もみられた。確かに、料金を低くすれば若い年齢層の客も足を運びやすくなる。しかし、その中でいかに客を満足させられるサービスができるのか、リピーターを増やすためにも難しい課題でもある。そういった中で、経営利益からの逆算でゴルフ場の客単価(料金)を決めているという意見がみられた。さらに、特に基準を決めているわけでもないが年間収入を考慮している意見もみられた。

ゴルフ人口が減少傾向にある中でいかに自ゴルフ場に集客が見込めるか、集客のために料金を下げて来場者数は確保できたとする。だとしても、客単価は下がっていくため収益力は悪化してしま

う一方である。また、リーズナブルでゴルフを楽しみたいという利用者のニーズも高まっているため、地域によっては値引き競争が頻発している。将来的にはゴルフ場が経営を維持していくには難しいと考えられる。

## 2) 料金設定と周辺ゴルフ場の影響

全国の調査(ゴルフ場セミナー)では料金設定において「周辺の料金を参考にして」が最も高かったが、本調査対象のゴルフ場では低い値になった。つまり本調査の料金設定においては、鹿児島県のゴルフ場は周辺ゴルフ場を参考にする以前に集客率やコストなど自社の経営分析を優先させて、その後に周辺のゴルフ場を料金を参考にする傾向が見られた。

## 3. 実施している割引料金

表2や図2にもあるように実際に行っている特別料金・割引の中で、最も実施しているのは「ジュニア料金」(78.9%)であった。次に、「コンペ料金」

表2 特別料金・割引の実施率

項目	実施率 (%)
ジュニア料金	78.9
コンペ料金	73.7
早朝・薄暮料金	73.7
レディース料金	68.4
パック料金	47.4
宿泊パック	47.4
9ホール料金	36.8
シニア料金	31.6
1ホール料金	26.3
会員の家族割引料金	21.1
定休日セルフ料金	21.1
早期予約の早割料金	15.8
1組料金(4人)	10.5
ペア料金	0
3ホール料金	0
友の会料金	0
同伴ジュニア料金	0

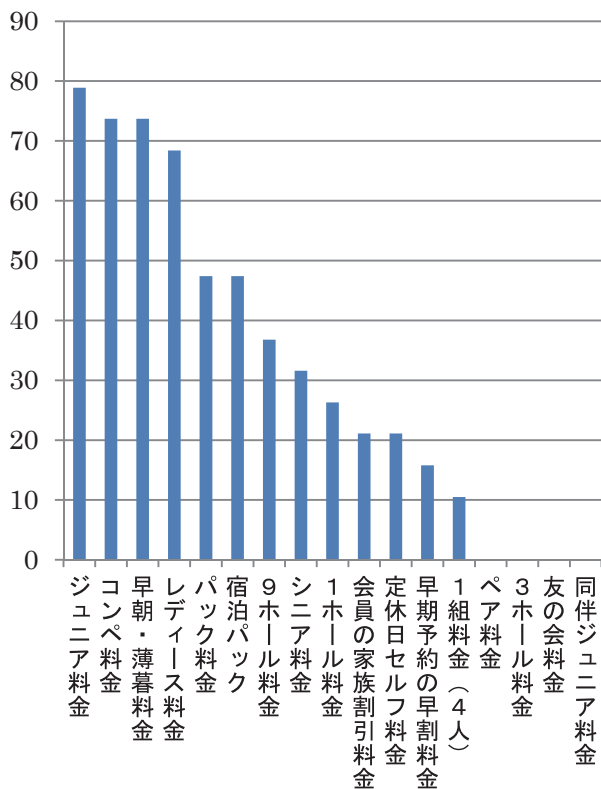


図2. 特別料金・割引を実施している割合 (%)

「早朝・薄暮料金」(73.7%)が続いた。コンペ料金に関して、コンペの参加人数により割引をその度検討しているというゴルフ場もあった。

また、およそ半数のゴルフ場が「パック料金」, 「宿泊料金」(47.4%)の特別料金・割引を実施していた。ゴルフパックの連泊料金, 宿泊者にお得な宿泊者まわり放題料金など工夫しているゴルフ場もあることがわかった。「9ホール料金」(36.8%) 半分のホールを回るという特別料金を実施している中で「1ホール料金」を実施しているところもあった。

この表にある特別料金・割引料金の他に実施している割引は、各ゴルフ場それぞれ工夫されており、月初月末は客が入りにくいことを考慮し特別料金を実施しているゴルフ場、会員紹介からの割引、インターネット会員料金、インターネット予約での割引、ポイントカードを作成しポイントにより割引、その地域ならではの町民料金、提携ゴルフ場間で互のメンバーを割引する取組みなど、そのゴルフ場ならではの工夫があった。

#### 4. 特別料金や割引を行っている時期

特別料金や割引のタイミングについて(5段階尺度)、表3や図3にもあるように、「夏季と冬季の閑散期(3.95)」で割引する 때가最も多かった。次に、「過去の集客状況を見て(3.58)」その時々によって割引をきめているところもあった。

また、「直前の空きが来たとき(3.32)」で予約がなくなった場合に対応しているゴルフ場が多いことがわかった。同時に、「1~2か月前の予約状況を見て(3.32)」, 次に「早期の予約促進のため(2.72)」 「近隣のゴルフ場の値下げ状況(2.47)」と続いた。実際に、ゴルフ場を予約する際、予約サイトの割引情報などを活用してできるだけ安くプレーを楽しむゴルファーが増えてきている。その中で、いかに集客していけるか。しかし、割引してばかりでは施設も経営していくのは困難である。

その他に特別料金や割引料金を実施するタイミングがあるところでは、四半期毎の割引券発行、ネット予約 担当営業が判断したとき、大型連休

表3. 特別料金や割引の実施のタイミング

項目	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
夏季と冬季の閑散期	19	3.95	1.27	1.0	5.0
過去の集客状況を見て	19	3.58	1.22	1.0	5.0
自社HPから集客する際に	18	3.50	1.25	1.0	5.0
直前の予約の空きが出たとき	19	3.32	1.45	1.0	5.0
1~2ヶ月前の予約状況を見て	19	3.32	1.34	1.0	5.0
早期の予約促進のため	18	2.78	1.44	1.0	5.0
近隣のゴルフ場の値下げ状況を見て	19	2.47	1.12	1.0	4.0



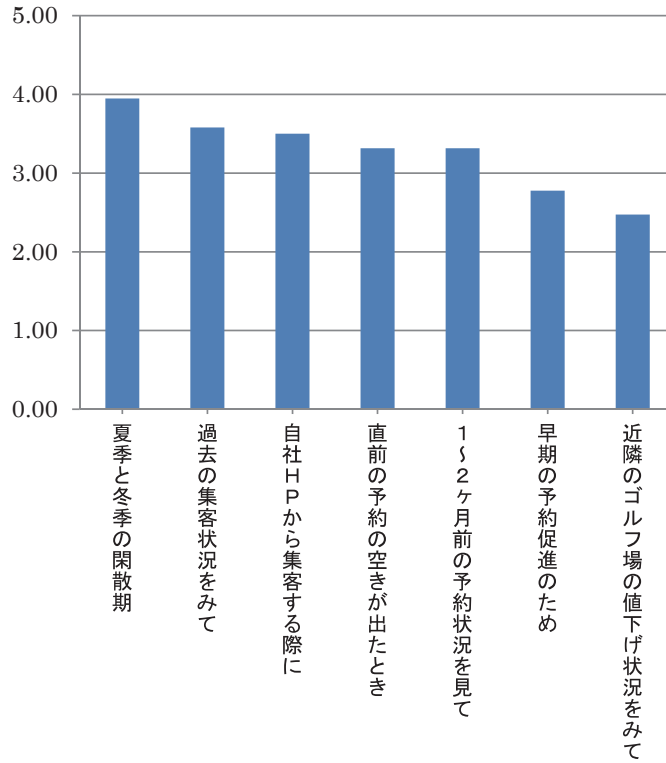


図3. 特別料金や割引の実施タイミングについて (5段階評価)

のとき、コンペの組数・人数などでの個別交渉など各ゴルフ場各々のタイミングで特別料金・割引を行っているゴルフ場があった。

### 5. ジュニア受入れの取組み

現在、ゴルフ人口拡大のため、ジュニア育成に積極的に取り組むゴルフ場が増えている。各ゴルフ場でどのような受入れや取組みを行っているだろうか。次の表4や図4にもあるように、最も取り組んでいたのは「ジュニアのプレーの受け入れ(78.9%)」であった。このジュニアのプレーの受

表4 その他のジュニアの受入れ

項目	実施率
プレーの受け入れ	78.9
中学・高校ゴルフ部の受け入れ	26.3
自社以外のジュニアレッスンの受け入れ	26.3
ジュニア向けゴルフレッスンの実施	26.3
ジュニアの大会の開催	15.8
体育の授業としての受け入れ	10.5
スナックゴルフの実施	10.5
ゴルフ以外にコースを開放している	5.3

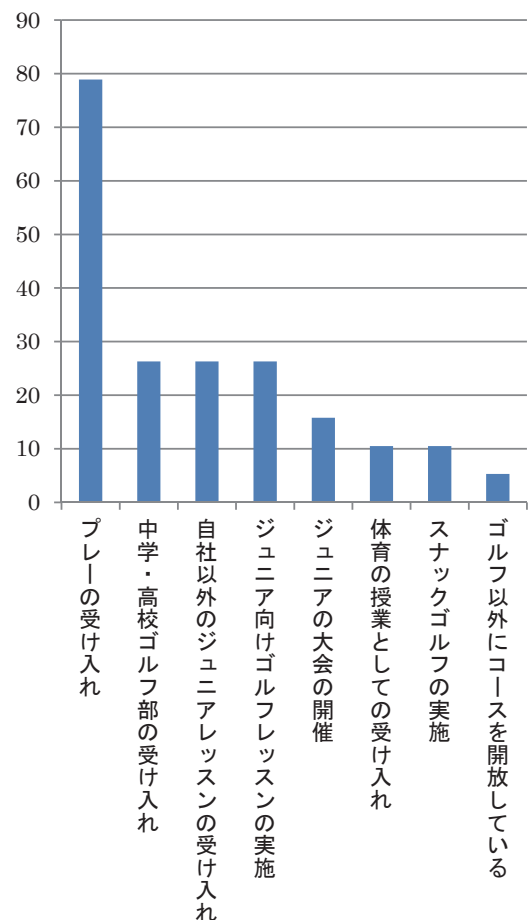


図4. 行っている受け入れや取組み (%)

入れに関しては、子供のみでのプレーが可能なところと保護者同伴ということで受入れているところもあった。

次に取組みが多かったのは、「中学・高校ゴルフ部の受け入れ」「自社以外のジュニアレッスンの受け入れ」「ジュニア向けゴルフレッスンの受け入れ」(26.3%)の三項目であった。あるゴルフ場では、ジュニアゴルフスクールを外部のスクールと協力し開催しているゴルフ場もあった。次に、「ジュニアの大会の開催(15.8%)」であった。ジュニア育成大会として、所属プロによるレッスン及びマナー教育の実施もかねて大会を開催しているゴルフ場があることがわかった。また、ジュニア育成のための取組みは実施していないが、予約時にジュニアを予約された場合は対応しているゴルフ場もあった。

#### 6. ジュニア・シニア以外の利用者を増やす取組み

ジュニア・シニア以外の利用者を増やす取組みについて、鹿児島県のゴルフ場では下記のような取組みがみられた。

- ・食事付きプレーを積極的に導入している。地域密着型のため他市県からの来場者はあまり利用がないため、地元の人に利用してもらえよう営業し、取り組んでいる
- ・メンバーの家族向けのゴルフスクールの開催・メンバー家族向けにダブル会員制度の導入している
- ・女性(レディースコンペ)を年に2回開催(90名参加した)している。競技思考になりすぎないように、いろいろな人に参加してもらえようコンペ賞品もいいものを選定している
- ・これ以上のゴルファー拡大は難しいとみて、ゴルファー拡充策はもちろんのこと考えてはいるが、それよりもゴルフをする・しないに関わらずゴルフ場にまず足を運んでもらうにはどうしたらよいかを考えている。今最も注力しているのはランチバイキング(一般的

にも開放)、夜の宴会の獲得、イベントの実施。最近ではヨガ教室・吹奏楽の演奏会を実施予定である

- ・毎月レディース会を開催する
- ・平日実施の感謝デーを活用してもらいたく営業している
- ・県外・国外の集客をはかっている

ジュニアやシニアに対しては、日本ゴルフ協会や日本プロゴルフ協会もスナッグゴルフ等を通してゴルフ人口の増加に努めている。しかし、本来収入をもった若年層から中年層にかけてのゴルフ人口の増加策は、あまり目立ったものが見当たらない。アンケート調査からその点について質問したが、大きくは二つの方策がみられた。一つは女性客を見込んだサービスの取組みと、もう一つはゴルフ以外の施設の開放といったものに経営資源が傾けられていた。

## 第4章 まとめ

本研究では、昨今の長期にわたる経済不況下のゴルフ場の料金設定に注目し、生涯スポーツの一施設であるゴルフ場の料金設定の実態を明らかにし、今後の料金設定についての課題を解明することを目的とし、研究を行った。以下がそのまとめである。

- 1) 鹿児島県にあるゴルフ場の年間利用者数は平均3万人であった。鹿児島県にあるゴルフ場の平日ビジターセルフ代は、平均6,401円で、土日・祝日のビジターセルフ料金はおおよそ平均8,821円であった。
- 2) ゴルフ場セミナーによると、2012年4月1日時点の平日セルフは平均8,662円で鹿児島県のゴルフ場と比べると、おおよそ2,000円差があり、土日・祝日になると12,821円で鹿児島県によると4,000円弱～6,000円違うことがわかった。鹿児島県は全国と比べてセルフ料金が低かった。

- 3) 料金設定については、「集客を考えて・お得感も考えて」料金を決定しているゴルフ場が多いことがわかった。同時に「コスト分岐点から」参考にしているゴルフ場も多かった。
- 4) 料金の設定で、周辺のゴルフ場を参考にするゴルフ場が多く、低価格競争の傾向を示していた。
- 5) 集客を考え値引き、割引が頻繁に行われていた。また、基本料金も値引き、割引をふまえた料金設定になっていた。

バブル経済崩壊以降の不況で物や既存サービスの需要が変化し、このデフレ状態に大幅な値下げを行う動きにつながっている。鹿児島県のゴルフ場の間でも同様で、値引き競争や会員権価格の暴落となってゴルフ場の経営を圧迫している状況であるが、各ゴルフ場の価格設定の基準では一般的な経営分析の手順を行い、集客の努力もさまざまなものがみられた。

## 謝辞

鹿児島県ゴルフ協会理事長（鹿児島高牧カントリークラブ支配人）の米丸久行氏、インターナショナルゴルフリゾート京セラの池田昇示総支配人に本調査・研究にご尽力いただいたことに感謝する。

## 付記

本研究は、科研費（基盤研究(C), 課題番：25350768）の一部を利用して実施された。

## 引用・参考文献・資料

- 降旗貞夫（2012）ゴルフ場の将来予測と対応策を考える，ゴルフ場セミナー，45(10)，32-39.
- ゴルフダイジェスト社（2012）データから21世紀を読む：平成24年度プレーフィー，ゴルフ場セミナー，45(4)，93-97.
- ゴルフダイジェスト社広報部（2014）<https://www.golfdigest.co.jp/digest/ad-net/m-gd.html> ア

クセス日2014.04.31.

一般社団法人ゴルフ場事業協会（2013）お知らせ，ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場数，延利用者数，利用税額等の推移，[http://www.golf-ngk.or.jp/news/25satusil\\_pteisei2000.pdf](http://www.golf-ngk.or.jp/news/25satusil_pteisei2000.pdf)，アクセス日2013.10.10.

近藤浩之（1998）価格競争対非価格競争の構造変化：マーケティング的視点からの考察，東京経済学会誌 208, 7-30.

日本ゴルフ場業協会（2013）NGK news, <http://www.golf-ngk.or.jp/news/22up/riyouzeil.pdf>，アクセス日2013.10.10.

大滝俊一（2014）ゴルフプレー料金はバブル期の3割に下落東京ディズニーリゾートに単価逆転される，週刊東洋経済 ONLINE，アクセス日2014.04.31.

山口貴久男（1993）余暇サービスと価格，余暇サービスの価格構造分析，71-123，余暇開発センター。